

Qu'est-ce qu'une entreprise démocratique et collective ? Enquête sur les pratiques de démocratisation de la SCIC GRAP

Emilie Lanciano¹, maître de conférences, Université de Lyon, Coactis

Kévin Guillermin, co-fondateur de la SCIC GRAP

Séverine Saleilles, maître de conférences, Université de Lyon, LSAF

Introduction

Les spécificités des organisations de l'économie sociale et solidaire sont de plus en plus difficiles à identifier. La dimension sociale et environnementale dans l'activité des entreprises est plus que jamais présente, dans les discours et dans les pratiques.

Le concept d'entreprise sociale est aujourd'hui largement répandu aussi bien dans l'espace public que dans l'espace académique, particulièrement en sciences de management. Cette notion est très controversée et diffère suivant les contextes historiques et sociaux (Petrella et Richez, 2014). De façon générale, il s'agit d'organisations insérées dans le marché, produisant des biens et des services dont l'objectif est de produire de la valeur sociale. La référence à la création de la valeur sociale est donc un élément de consensus ; il existe cependant des voies différentes pour appréhender les modes de production de cette valeur sociale.

L'école européenne qui s'est notamment développée à partir de l'observation de cas historiques particuliers, se concentre particulièrement sur les dimensions internes de l'organisation, à travers l'étude des règles de gouvernance qui permettent une participation des travailleurs. Ces organisations sont donc censées transformer les rapports sociaux dans l'entreprise, mais le rapport au marché est alors presque secondaire : soit, ces organisations disposent d'un espace de marché relativement étanche, soit elles opèrent sur le marché, sans que leur spécificité organisationnelle n'apparaisse.

De façon différente, la littérature américaine appréhende les entreprises sociales davantage dans son rapport au marché : le marché devient ici une ressource pour parvenir à générer de la valeur sociale. Il s'agit d'organisations qui exploitent des niches de marché autrefois négligées par les entreprises traditionnelles en les développant à des publics en difficultés, ou d'entreprises conventionnelles qui développent une activité à valeur sociale, le modèle se rapprochant alors de l'activité philanthropique si développée aux USA. La question démocratique reste ici subordonnée à la logique stratégique de production de valeur sociale.

¹ Chercheure invitée à l'Université de Pittsburgh (Joseph M. Katz Graduate School of Business), avec l'appui financier de la Région Rhône-Alpes

Pourtant, la littérature en économie sociale et solidaire a bien souligné les spécificités des entreprises sociales en soulignant la dimension démocratique et collective de ces organisations. Ainsi, Gardin et Laville (2009) caractérisent la notion d'entreprise sociale, au-delà de ses finalités sociales et de l'hybridation de ses moyens par la dimension collective du processus de production de biens et de services engagés par ces organisations et une intense participation à la vie de l'entreprise de toutes les parties prenantes. Ces organisations portent ainsi un double projet : insuffler des règles démocratiques dans la dynamique économique et transformer les modes de production, en modifiant les termes mêmes de la valeur et de l'usage des marchandises produites, de l'individuel au collectif.

Des expérimentations existent, développées par des collectifs de personnes qui mettent en œuvre des projets innovants, expérimentent de nouvelles façons de produire et travailler ensemble. Dans ce champ de l'économie solidaire, le mouvement des Coopératives d'Activités et d'Emploi a ainsi relancé les principes classiques du mouvement coopératif ouvrier de travailleurs sans patron en l'associant à l'entrepreneuriat individuel et à la création d'activités nouvelles. D'outils innovants d'accompagnement vers la création d'activité, les CAE, nées à Lyon en 1995, ont progressivement évolué vers des « entreprises partagées » ne visant plus seulement à sécuriser la création d'entreprises individuelles, mais bien à construire une alternative à celles-ci, via un projet d'entrepreneuriat collectif : établissement d'une représentation du personnel, constitution de réserves impartageables significatives, prise de risques collectifs (Veyer et Sangiorgio, 2006). Aujourd'hui encore, les travaux de la toute nouvelle Manufacture coopérative visent « à promouvoir la coopération comme objectif politique; leur élément central est la construction de nouveaux rapports au travail : quête de sens, d'autonomie, de démocratie... il s'agit d'expérimenter des formes collectives de travail ...» (La Manufacture coopérative, 2014)

La définition de ce qu'est une entreprise démocratique et collective mérite d'être réappropriée, sinon ré-envisagée au regard des pratiques réelles mises en œuvre et inventées par les acteurs des organisations solidaires. Partant de ces expérimentations innovantes, la tâche des chercheurs est de repérer ces expériences, puis de procéder suivant le même type de processus essais-erreurs que les acteurs eux-mêmes suivent dans leurs actions, à des tentatives de modélisation et de conceptualisation, pour enclencher de nouvelles boucles de diffusion, d'apprentissages et d'expérimentation.

Le projet de cet article est donc de s'interroger sur les modes d'encastrement de la question démocratique dans les relations économiques, pour contribuer à une réflexion sur les fondements des entreprises démocratiques qui entendent mettre en œuvre des principes et des pratiques marchandes alternatives. On tente ainsi dans cet article écrit à plusieurs mains, d'expérimentateur et d'observateurs, de revenir sur une expérience collective, celle de la SCIC GRAP (Groupement Régional Alimentaire de Proximité) créée en 2012², Il s'agit d'adopter une approche pragmatique en considérant les dispositifs de réponse à des problèmes.

² Un des auteurs est un des créateurs de cette SCIC.

I. Des théories de la dégénérescence aux entreprises hybrides : comment appréhender la spécificité des entreprises solidaires ?

L'économie sociale rassemble des initiatives économiques marchandes qui se caractérisent par la production de valeur ou d'une utilité sociale et/ ou par une structure de propriétés qui intègre les parties prenantes, salariés et usagers. Le positionnement hybride à mi-chemin entre l'Etat et le marché et la pluralité de ces configurations placent ses organisations en situation de menaces perpétuelles d'isomorphisme. De fait, les contours de ce champ, la forme et le contenu de ses actions ont été donc fortement transformés depuis les premières expériences ouvrières et projets utopiques du 18^{ème} siècle au gré de multiples opérations d'instrumentation par les pouvoirs publics et d'institutionnalisation par la logique capitaliste dominante.

Aujourd'hui, ces organisations sont face à une double menace d'isomorphisme institutionnel aux sens pourtant très différents : l'un décrit à travers les thèses sur la dégénérescence et le découplage, et l'autre à travers le développement des entreprises hybrides et la tension du pluralisme institutionnel.

1. Les organisations sociales et solidaires soumises au risque du découplage et de la dégénérescence

L'économie sociale et les organisations qui la portent constituent aujourd'hui un secteur à part entière de l'économie nationale, disposant de statuts juridiques les caractérisant, parfois même d'un ministère, d'organisations professionnelles représentatives patronales, et d'une solide reconnaissance au niveau de la société. Par contre, son potentiel transformateur a été fortement réduit voire menacé par cette institutionnalisation. La reconnaissance de leur utilité sociale par les pouvoirs publics a permis à ses organisations de se doter de moyens financiers, de dispositifs législatifs et statutaires, mais a conduit également à un transfert voire une externalisation de la question sociale du public vers les associations. Les Restos du cœur, association montée en urgence pour répondre à un besoin social urgent, constitue aujourd'hui une organisation importante dans le service aux personnes en détresse sociale. Le développement de l'économie sociale serait ainsi, pour certains, l'illustration de la réduction du pouvoir d'action des pouvoirs publics. (Hely, Moulévrier, 2013)

D'autre part, les coopératives ou les mutuelles se sont progressivement inscrites dans l'économie de marché, occupant des niches de marché, où l'intensité capitaliste est très faible. Elles ont adopté des structures de gouvernance toujours plus complexes et des pratiques de management très éloignées du projet démocratique et autogestionnaire fondateur (Laville, 2014). Ainsi, le cas de la fameuse coopérative Mondragon dans le pays Basque espagnole illustre bien la thèse de la dégénérescence de ce type d'organisation: on assisterait en effet à un découplage entre les discours définissant le projet et les pratiques réellement mises en œuvre. (Meyer, Rowan, 1977, Heras-Saizarbitoria, 2014). Concrètement, si en théorie, les titres de propriétés et les prises de décision appartiennent toujours aux actionnaires salariés, ce sont en réalité les managers qui prennent les décisions, motivés non pas par le développement de la coopérative mais par la réalisation de leur propre intérêt. Plus généralement, les défaillances de la coopérative Mondragon se caractérisent par la

multiplication de travailleurs temporaires et précaires, l'élargissement progressif des échelles de salaires et l'internationalisation de la coopérative.

Les organisations démocratiques seraient donc, à l'image du cas de Mondragon condamnées par une normalisation de leurs pratiques et une dissolution de leurs valeurs, pratiques démocratiques et efficacité économique n'étant pas compatibles.

2. Le risque de l'institutionnalisation par l'indifférenciation

Sortant du champ académique de l'économie sociale et solidaire et du cadre français, de nombreuses analyses entendent sortir du débat sur la dégénérescence, en proposant une analyse néo-institutionnelle des organisations de l'économie sociale et solidaire. Plutôt que de condamner ou déplorer la tendance à l'isomorphisme de ces organisations, il s'agit de prendre acte de leur inscription dans l'espace social, et donc de traiter les tensions entre logiques institutionnelles que ces organisations traversent.

Au-delà de leur statut, les organisations de l'ESS sont donc des entreprises hybrides (Battilana, Dorado, 2010) car elles combinent plusieurs logiques institutionnelles, distinctes voire contradictoires : une logique institutionnelle marchande et une logique sociale ou solidaire. La coexistence de ces deux logiques définit finalement la spécificité de ces organisations. Elle vient directement éclairer la thèse de la dégénérescence, pour les organisations qui sont soumises à un isomorphisme, mais rend possible l'observation et l'analyse des compromis que les acteurs mettent en œuvre pour gérer ces tensions. Le caractère hybride est donc au cœur du modèle économique de ces entreprises. Ainsi, le cas des entreprises de finance solidaire est particulièrement traité où une logique de développement et une logique bancaire coexistent (Battilana, Dorado, 2010, Château-Terrisse, 2012).

Ces approches permettent d'aborder les pratiques au niveau microéconomique et d'entrer dans la mécanique fine de ces organisations. Elles permettent donc d'analyser la façon dont ces organisations tentent de résoudre la problématique de l'institutionnalisation et de la dégénérescence. Cependant, le cadre intégrateur de ces approches autour du pluralisme institutionnel conduit à dissoudre la spécificité des OSS dans le champ plus vaste de l'entrepreneuriat social, des entreprises philanthropiques et finalement des organisations en général. Les OSS sont définies par la coexistence d'une double logique institutionnelle, mais rien ne dit que d'autres logiques institutionnelles n'existent encore : par exemple, les coopératives agricoles sont soumises sans aucun doute aux logiques marchandes et coopératives mais également aux logiques du monde agricole. Si le pluralisme caractérise les OSS, c'est aussi le cas de l'ensemble des organisations. Finalement, ces approches ne rendent pas compte du projet de gouvernance interne, porté par les organisations de l'ESS. Le pluralisme institutionnel constitue souvent une contrainte stratégique de positionnement sur un marché : ainsi, le projet des entreprises de finance solidaire est de permettre l'accès au crédit à des catégories non ciblées par d'autres institutions financières. Comme le montre Battilana et Dorado (2010), les salariés doivent donc mobiliser des dispositions ou des compétences de socialisation avec ce type de population, mais également des compétences en terme de pratiques bancaires. Les règles de gouvernance, d'organisation du travail et les

compétences mobilisées sont soumises au projet économique et social. Il n'y a pas de projet organisationnel autonome.

II. Comment ré-encadrer la question démocratique dans les relations économiques ?

L'économie sociale serait donc menacée par une institutionnalisation de ses pratiques et une dissolution de ses principes dans des discours généraux et généreux. Surtout, cela se traduirait par une banalisation du comportement économique de ces acteurs et à un refroidissement de l'ébullition inventive qui caractérisait les premières expériences d'économie sociale (Servet, 2010). De nouvelles initiatives entrepreneuriales émergent pourtant, marquant un retour de la question politique et démocratique au cœur de la stratégie et la gouvernance de ces organisations.

1. Face aux dangers de l'isomorphisme, la résurgence de la question politique dans l'économie et la fabrique de la réciprocité

Partant de nouvelles initiatives économiques et marchandes qui ne se reconnaissent plus dans l'économie sociale, l'économie solidaire a émergé dans les années 80. Elles regroupent en fait un ensemble d'organisations marchandes et associatives qui investissent des formes alternatives de production, d'échange et de consommation. On retrouve aussi bien des entreprises sociales œuvrant à la réinsertion sociale ou fournissant des services de proximité, des AMAP, des sociétés coopératives d'intérêts collectifs, des systèmes d'échanges localisés, etc.

Pour de nombreux auteurs, ces initiatives constituent un nouvel espoir démocratique et économique car elles permettent de relancer l'esprit démocratique et d'expérimentation des premières initiatives. De façon très extensive, l'économie solidaire regroupe ainsi « l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens » (Chanial, Laville, 2002).

Effectivement, ces multiples et diverses initiatives ont la particularité de s'appuyer sur les nouvelles formes d'engagement dans l'espace public et de multiples expériences autonomes développées dans différents champs d'activité (Servet, 2002, Cefai, 2010). Ainsi, certaines, impliquant des acteurs hétérogènes et adoptant des formes mouvantes, utilisent les ressources et les moyens d'action des mouvements sociaux (cf. par exemple les AMAP, Lanciano et Saleilles, 2011). Elles s'appuient en effet sur une action collective de contestation de l'ordre dominant marchand, en utilisant les statuts économiques et la mécanique marchande à leurs propres fins. Elles contribuent à considérer particulièrement le rapport entre action collective, démocratie participative et pouvoir économique (Cefai, 2010).

L'économie solidaire prend donc des formes variées qui ne sont pas complètement enserrées dans les statuts de l'économie coopérative et sociale. Le primat est donné à l'expérimentation et aux actions démocratiques par l'inclusion des parties prenantes dans le fonctionnement de l'organisation. Ces expériences ont notamment conduit les auteurs qui s'y intéressent à développer une approche originale de l'économie sociale et solidaire, moins centrée sur les formes de la propriété, que sur la nature des relations instaurées dans l'organisation et avec le

marché. Les travaux de Polanyi sur les différentes formes d'intégration économique sont alors mobilisés pour saisir la spécificité des entreprises démocratiques. Le principe de réciprocité est fondé sur l'idée d'une interdépendance volontairement consentie et organisée d'éléments distincts. Il engage donc des acteurs à des obligations réciproques (Servet, 2012). Si l'ensemble de l'économie sociale et solidaire se fonde sur ce principe, l'espace de son application permet toutefois de différencier économie coopérative et économie solidaire. La réciprocité et les règles de la démocratie peuvent s'instaurer en interne : les principes de réciprocité en vigueur dans les coopératives de production ne concernent pas forcément les relations externes avec les fournisseurs ou les clients. Inscrites sur le marché concurrentiel, celles-ci ne produisent pas n'importe comment car elles peuvent garantir des mécanismes de gouvernance interne démocratique. En revanche, le principe de la réciprocité peut être élargi à l'ensemble des acteurs avec lequel on interagit : dans ce cas, il interfère directement avec le modèle du marché ce qui élargit son espace d'action. On vend des biens mais pas n'importe comment, car la relation commerciale est directement concernée par cette réciprocité. (Lanciano, Dumain 2010)

La mise en œuvre du principe de réciprocité ne permet pas seulement de différencier les coopératives des organisations de l'économie solidaire ; ils constituent également un marqueur de différenciation entre les organisations solidaires et les organisations du *social business*. Le projet démocratique de l'économie solidaire n'est pas seulement de développer une activité produisant de la valeur ou de la justice sociale, mais aussi de mettre en œuvre des relations de réciprocité à destination des bénéficiaires de cette valeur sociale. Concrètement, les organisations de la finance solidaire produisent de la valeur sociale en permettant l'accès au crédit à des catégories défavorisées. Cette valeur sociale est distribuée et échangée selon les termes de confrontation de l'offre et de la demande. Les rôles et le pouvoir économiques ne sont nullement transformés. Le projet de l'économie solidaire est plus vaste car il se caractérise au contraire par la participation des parties prenantes, et donc des usagers, au projet démocratique, à travers la mise en œuvre d'une relation d'obligations réciproques.

Ainsi, le cas des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif illustre tout à fait le double espace de la réciprocité que l'on peut constater dans les organisations de l'économie solidaire. Le modèle économique d'une SCIC se caractérise par une intégration des parties prenantes dans le périmètre de l'organisation. L'ensemble des activités impliquées dans la coopérative sont solidaires économiquement : les risques comme les bénéfices de chacun sont supportés collectivement par la communauté. Il y a donc une dépendance économique réciproque, qui dépasse le cadre classique des relations entre salariés associés. Le modèle des SCIC a donc la particularité d'encadrer en quelques sortes les relations économiques dans la gouvernance démocratique. Précisément, l'intégration des parties prenantes dans l'espace juridique de gouvernance de l'organisation oblige à se déplacer du registre strictement commercial et contractuel, vers un registre d'échange plus complexe qui intègre efficacité économique, règles démocratiques et réciprocité.

2. Déconstruire le mythe rationnel de l'entreprise démocratique, à partir des dispositifs et des pratiques des acteurs

Le renouvellement des approches par le prisme de l'économie solidaire et de la réciprocité, les pratiques qui ré-encastrent l'économique et le politique et créent ces réciprocités restent encore masquées par la primauté aux principes. Au-delà de ce nouveau souffle et ce retour nécessaire de la question démocratique élargi au marché et non plus seulement à l'organisation, comment sont concrètement enchâssées les relations économiques dans le politique ? A proposer un cadre trop général et abstrait autour de la seule question des principes, sans prendre d'abord en considération la diversité et la nouveauté des pratiques et des « cours d'action » déployés par des acteurs qui expérimentent en continu, la littérature adoptant un point de vue normatif revendiqué prend le risque d'accélérer le découplage entre pratiques et valeurs. Pour caractériser plus finement et peut-être aussi plus radicalement les initiatives de l'économie solidaire, on propose donc un cadre d'analyse distinct des approches traditionnelles : mettant un moment de côté les valeurs, il s'agit de se concentrer sur la dynamique vivante des pratiques et des modes de conceptualisation incarnés dans l'action des entrepreneurs de l'ESS, afin d'explorer le ré-encastrement de l'économique et du politique.

Comme l'ont montré Gand et Segrestin (2009), les formes concrètes que peut prendre une entreprise démocratique ne sont pas répertoriées dans une liste connue a priori. De nouvelles mises en œuvre possibles peuvent toujours être considérées. L'entreprise démocratique apparaît alors comme un « mythe rationnel », c'est-à-dire un projet d'action collective dont la concrétisation peut prendre des formes variées et se transformer au cours du temps. Dans ce cadre, rien ne garantit que les valeurs de participation égale et de solidarité soient toujours compatibles. La notion d'entreprise démocratique ne renvoie pas à un modèle existant, mais à un projet dont les formes de concrétisation restent, pour l'essentiel, à inventer (Gand, Segrestin, 2009).

Il faut alors particulièrement considérer les opérations de redéfinition de ces règles et les dispositions qui inventent de nouvelles combinaisons de l'économique, du social et de l'organisationnel. Une entreprise sociale et solidaire se caractériserait alors non pas par ses principes, mais par sa capacité à créer de nouvelles normes sociales d'échange collectif et démocratique. Il s'agit de considérer ces organisations comme participant à la conception de nouvelles règles organisationnelles : se concentrer donc sur les dispositifs, les outils, les procédures qui sont mises en avant, au lieu par exemple de considérer la distanciation des principes aux actions. Cela implique donc de sortir des définitions et des principes préétablis qui réfèrent à l'ESS et de voir comment les règles sont définies dans des situations concrètes, par l'action à travers un processus de boucles continues d'apprentissages. L'ancrage dans l'économie solidaire se caractérise alors par la façon chaque fois singulière dont un problème concret d'échange et de coordination se trouve traité de manière collective et démocratique par les acteurs.

Ces pratiques de l'économie solidaire concernent les échanges et les modes de coordination avec l'espace élargi de la réciprocité, allant des salariés-associés, à l'ensemble des parties

prenantes, partenaires, usagers, clients, etc... Elles recouvrent deux dimensions principales.

Dispositifs et technologie de la démocratie, au secours de la démocratie représentative : la construction de l'autorité de gestion

Si la démocratie représentative est rendue possible par les statuts des OSS, il appartient aux acteurs de ces organisations de la nourrir d'autres formes de démocratie : sociale, participative directe, informelle. Les auteurs de la Manufacture Coopérative (2014) évoquent ainsi une « technologie » de la démocratie qui comprendrait les règles, les pratiques, les rites, les dispositifs spatiaux (espace de réunion, de collaboration, d'échange), etc. qui permettent de faire vivre un processus démocratique. Pour permettre la prise de décision en situation d'incertitude, garantir la production collective de potentiel d'actions, mais également une certaine transparence, l'entreprise démocratique, doit s'appuyer sur une autorité de gestion, disposant d'une légitimité collective (Segrestin et Gand, 2009). Pour autant, l'autorité de gestion ne se limite pas à une figure unique comme le délégué ou l'assemblée mais il s'agit plutôt d'un dispositif de gestion dont l'objectif est de concilier gestion efficace et incarnation démocratique. Construire une autorité de gestion dans le cadre d'une entreprise démocratique, c'est donc constituer une « direction partagée » dans le double sens du terme :

- une perspective commune définie par les membres du collectif et qui solidarise leurs destinées professionnelles ;
- la recherche d'une implication des membres dans l'exercice de l'autorité de gestion.

Bien commun et règles de régulation : la construction des règles d'échange

La régulation de la coordination dans les organisations solidaires et démocratiques passe en second lieu par la construction de règles d'échange à travers la mise en commun des activités et des ressources. Effectivement, la spécificité de ces organisations est de questionner la séparation classique entre services individuels parfaitement divisibles, à usage unique et services collectifs dans lequel la consommation est non rivale et non exclusive (Gardin, Laville, 2007). L'ensemble des parties prenantes est engagée dans une action collective qui a pour objet la production d'un bien collectif, c'est-à-dire que tous les participants pourront se l'approprier, voire d'un bien commun, c'est-à-dire appropriable au-delà même des participants. Le concept de biens communs rend compte des ressources. Dès lors, se pose la question des modèles économiques produisant du collectif et du commun (Dardot, Laval, 2014, Ostrom, 1990) mais aussi des contours de l'activité et du périmètre du collectif.

La production de biens communs impose donc la mise en œuvre de règles de choix collectifs qui permettent d'allier satisfaction individuelle et satisfaction collective, mais également efficacité économique, maîtrise des risques et délibération démocratique. Ce sont donc les questions de partage de risque, du périmètre de mutualisation des moyens qui sont posées ici. A propos des biens communs, Ostrom propose de traiter la question de la régulation des relations économiques sous trois angles (Ostrom, 1990).

- Le problème de la mise en place : comment naissent les règles, comment les définir en rapport au contexte et à la nature du système des ressources

- Le problème des engagements crédibles : La présence de bonnes règles, ni même la participation à leur conception, ne garantissent que les participants vont les respecter. Le défi des engagements crédibles est de faire respecter la règle sur une longue période. Il est donc nécessaire de renouveler par des ajustements le contenu des règles pour que la dynamique coopérative collective s'installe et se renouvelle.
- Le problème de la surveillance mutuelle : comment s'engager dans une surveillance mutuelle de la conformité à l'ensemble de règles que l'on a soi-même et collectivement contribué à mettre en place ?

3. L'organisation en train de se faire : le cas de la Scic GRAP

L'objectif de recherche du papier est donc d'analyser comment une organisation collective construit ses règles de fonctionnement et les concrétise au travers de pratiques démocratiques et de construction de bien commun. Pour cela, nous nous appuyons sur le cas de la SCIC GRAP qui constitue une opportunité de recherche riche en enseignements.

Le Groupement Régional Alimentaire de Proximité est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif créée à Lyon en décembre 2012. L'organisation est donc tout juste sortie de sa phase d'émergence et à peine rentrée dans la période de consolidation et de fonctionnement. Si le mouvement de l'action est perpétuel, la période de formation de l'organisation constitue néanmoins un moment particulièrement propice à l'observation de l'action en train de se faire, aux opérations de conceptualisation, aux situations d'apprentissages que les acteurs traversent. Mais la Scic GRAP constitue aussi un archétype de la nouvelle économie solidaire et innovante, évoquée par la Manufacture coopérative (2014). S'inscrivant dans les pas des premières CAE (Oxalis notamment³), et s'appuyant sur les statuts de la SCIC, elle propose un modèle d'organisation collective, fondée sur la coopération et la mutualisation des ressources où plusieurs acteurs sont regroupés et coopèrent autour du projet de soutien aux filières alimentaires courtes et biologiques. Accueillant de nouveaux projets entrepreneuriaux, elle offre des services d'accompagnement du processus de création de ces nouvelles activités (cf. Figure 1). Cette SCIC regroupe donc plusieurs acteurs :

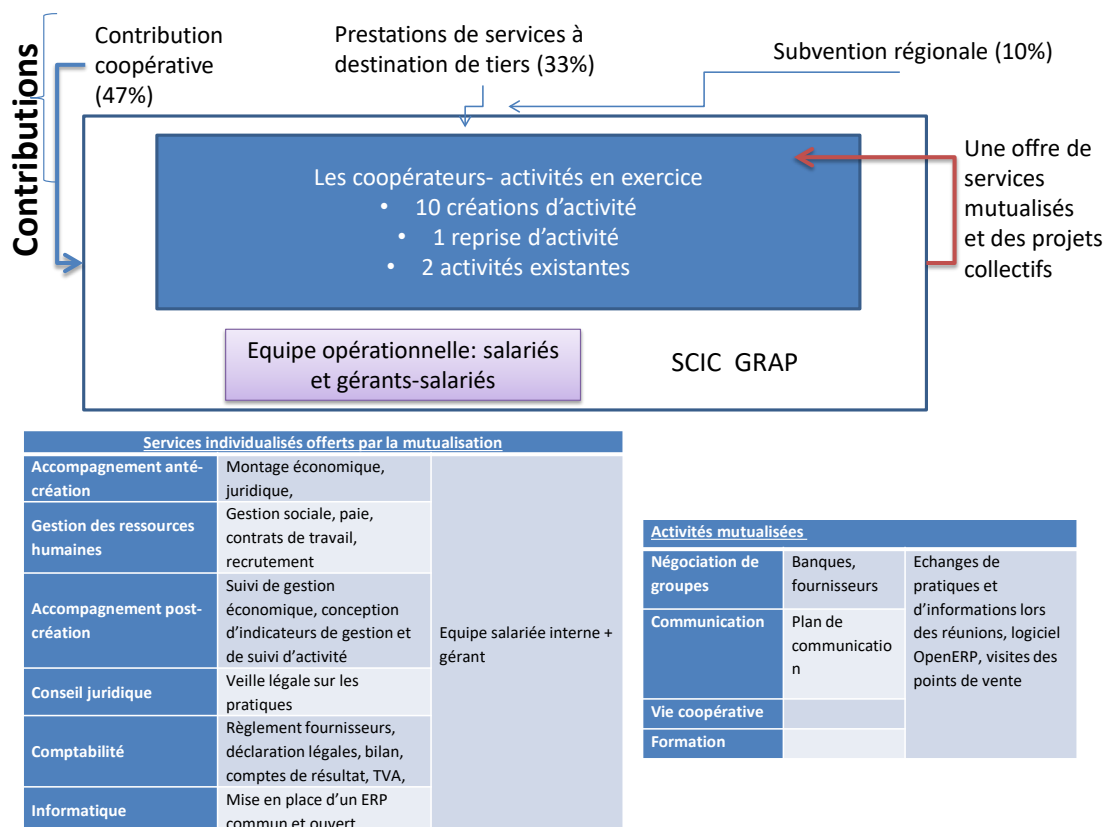
- les salariés de l'équipe interne sont chargés de réaliser différentes prestations de service : gestion, comptabilité, ingénierie financière, formation, conseil, etc.
- les activités intégrées sont des activités de distribution et transformation alimentaires (épiceries, restaurants, négoce, etc.) situées dans un rayon de 150km de Lyon. Ces activités sont hébergées juridiquement par GRAP (qui signe les baux, prêts, etc.). Les personnes impliquées dans le développement de ces activités (qui peuvent être plusieurs pour une même activité) sont salariées de GRAP en contrat CAPE ou CDI et sont autonomes dans la mise en œuvre de leur activité (choix des fournisseurs, relation clients, communication, etc.).
- Les activités associées ont les mêmes caractéristiques que les activités intégrées mais elles conservent leur autonomie juridique. Leurs salariés ne sont donc pas salariés de GRAP.

³ Les membres de GRAP entretiennent ainsi une relation de parrainage, notamment avec l'ancien président d'Oxalis, Jean-Luc Chautagnat, par ailleurs fortement investi dans le mouvement de la Manufacture Coopérative et dans différentes expérimentations appartenant au champ de l'économie solidaire.

Les activités intégrées comme associées peuvent être des activités existantes (qui vont changer de statuts en devenant intégrées ou conserver leurs statuts antérieurs en devant associées) ou des activités créées / en cours de création

Le mode de fonctionnement avec les activités intégrées est donc proche de celui d'une CAE alors que le mode de fonctionnement avec les activités associées est proche de celui du groupe coopératif. Les relations au sein de l'organisation, fondées sur le principe de la réciprocité, prennent une forme complexe : s'y superposent en effet différents projets entrepreneuriaux, en plus de la structure collective de GRAP, mais également différentes formes contractuelles (associés, salariat, contrats commerciaux, relations commerciales, etc...). Les acteurs ont donc des relations mutuelles et coopératives, en tant qu'associé-coopérateurs d'une même organisation collective, mutualisent des ressources, produisent un bien commun, et se présentent parfois collectivement à l'extérieur. Dans le même temps, ils entretiennent aussi parfois des relations commerciales de clients-fournisseurs⁴. On voit bien que la multiplicité de ses relations au sein d'une même organisation collective et la volonté de créer un ordre collectif démocratique imposent un travail conséquent de définition de règles et la mise en œuvre de pratiques innovantes. C'est de ce travail complexe et difficile que nous souhaitons rendre compte.

Figure 1 - Les systèmes de relation de GRAP



⁴ La configuration n'est pas sans rappeler l'usine décentralisée sur le territoire et les nouvelles façons d'être grand que nous avons observé dans les districts industriels italiens. (Lanciano, 2014) La référence au district industriel a d'ailleurs été utilisée pour conceptualiser le projet.

4. Méthode

Impliquées dans un projet de recherche-action sur le développement de ces circuits depuis 2008, nous avons eu l'opportunité d'observer en 2013 l'émergence de la SCIC Groupement Régional Alimentaire de Proximité. L'observation a consisté en des entretiens semi-directifs (les deux fondateurs, une salariée, deux activités⁵), des échanges informels, le suivi de stagiaires et la mise à disposition de l'ensemble des documents produits (cf. tableau 1) par les différentes instances de la SCIC. Poursuivant une tradition de recherche-action au sein de l'ESS, ce papier est aussi l'occasion, pour l'un des fondateurs, co-auteur, de concrétiser son regard réflexif à travers la co-écriture d'un article de recherche. Nous croisons donc ici les analyses d'expérimentateur et d'observateurs.

Tableau 1 - les documents secondaires utilisés

Documents officiels	Statuts Association La Jardinière Statuts SCIC GRAP (fev. 2013) Projet de résolution GRAP (nov. 2013) PV Assemblée Générale (dec. 2013, Rapport de gérance et compte sur exercice (juin 2014)
Documents internes	CR Séminaires (dec. 2012, dec 2013, juin 2014) CR du Comité de suivi (oct. 2012, janv, mars, juin, sept, oct. 2013) et du CAO (janv, mars, mai, sept. 2014) CR du Groupe de travail Vie coopérative (nov. & dec. 2012, avril, mai, sept., nov 2013)
Autres	Mémoire de Clémence Charreau « <i>La Coopérative Filière Intégrée : un nouveau modèle organisationnel structurant pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire. L'exemple de GRAP – Groupement Régional Alimentaire de Proximité</i> » (2013)
Documents externes	Document de présentation de GRAP (dec. 2012) Document de présentation Grand Lyon (juillet 2014) Site Internet http://www.grap.coop

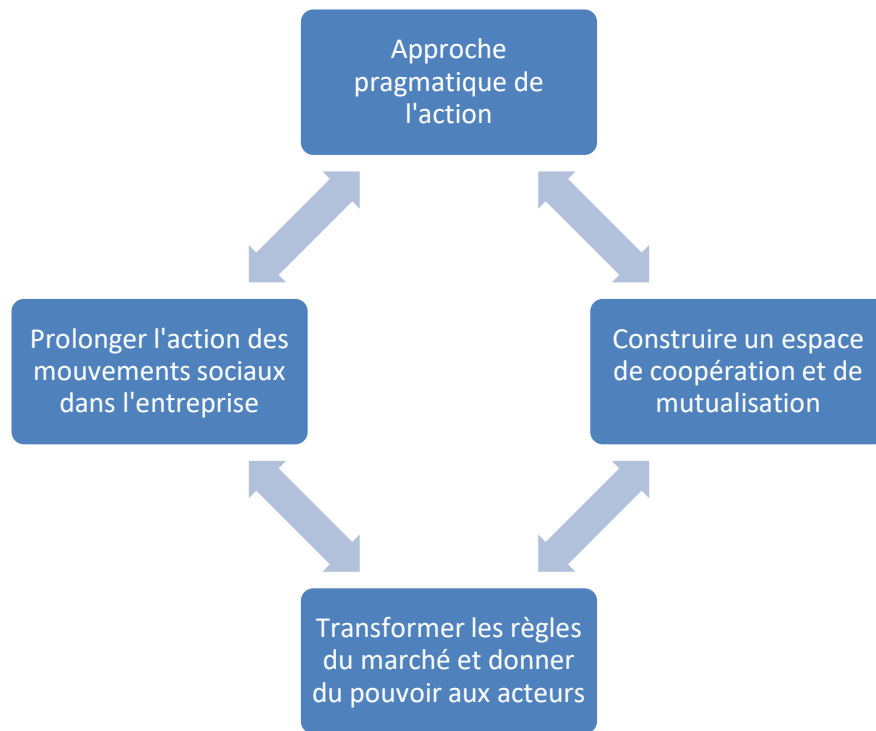
III. La construction des règles et des pratiques de coordination et des échanges

1. La construction de la perspective commune : un projet entrepreneurial collectif et pragmatique, construit sur la base d'expériences professionnelles et militantes

Le projet entrepreneurial de GRAP s'appuie sur des référentiels communs forts qui constituent le ciment de la dynamique collective. Ces référentiels sont multiples et réfèrent aux expériences passées des membres de l'organisation, aussi bien dans le champ de l'organisation conventionnelle que dans le champ des mouvements sociaux. Ils contribuent donc à définir le projet entrepreneurial et ses principes d'action, mais également l'identité

⁵ Ces deux derniers entretiens ont été réalisés par une stagiaire

collective qui fédèrent l'ensemble des acteurs. Il s'articule autour de 4 quatre principes généraux.



Prolonger l'action des mouvements sociaux dans une expérience entrepreneuriale

Les personnes qui ont participé à la conceptualisation du projet et à l'émergence de GRAP ont des profils similaires, associant une sensibilité voire un engagement citoyen et politique important et une expertise professionnelle et technique dans le domaine du montage et de la gestion de projets. Ainsi, comme dans les entreprises hybrides, les références de l'action ou les logiques institutionnelles qui guident le projet sont doubles. Mais l'ambition de GRAP est justement de les réconcilier.

Le projet et le collectif de GRAP s'est construit tout d'abord à l'occasion de différentes expériences de mobilisations citoyennes qui ont progressivement muées vers la forme de l'entreprise collective (voir Lanciano, Saleilles, 2014). Ainsi, beaucoup de ses membres ont une expérience d'actions collectives ; ils connaissent les répertoires de l'action démocratique et les classiques de l'associationnisme autogestionnaire. Mais ils connaissent également les limites de ces mobilisations : la lenteur des prises de décision collective, surtout les difficultés de ces mouvements à déboucher sur des activités tangibles et concrètes et la production de valeur et de biens collectifs. D'autre part, les personnes qui ont porté le projet possèdent également une expertise professionnelle dans le domaine de la gestion d'entreprise, l'informatique, la création d'entreprise. Certains ont travaillé dans des entreprises conventionnelles, sur la base d'une forte séparation entre leurs principes de vie et leur activité de travail, d'autres dans des organisations de l'économie sociale traditionnelle.

Le projet d'entreprise collective constitue donc un moyen de lier des expériences d'action collective autonome avec des expériences professionnelles, et de prolonger leur engagement dans la vie quotidienne et d'activité. Il s'agit de créer son activité créatrice de valeur et son espace d'action et d'autonomie. Dès lors, les compétences démocratiques issues de l'expérience des mouvements sociaux et les compétences professionnelles se mêlent et se retrouvent aussi bien dans le projet de création de valeurs, que dans la définition des règles en interne. L'hybridation des logiques institutionnelles fonctionne, dans la mesure où l'apprentissage des deux logiques séparément justifie le métissage : ce sont les compétences stratégiques et opérationnelles qui sont mêlées et leurs insatisfactions réfléchies qui justifient de les unir.

Principe de gestion et d'action pragmatique

Ces différentes expériences militantes, associatives ou professionnelles amènent tout d'abord les personnes qui ont participé à l'émergence du projet, à formaliser, de façon largement consensuelle, des règles d'action, récusant la définition de l'activité et de l'entreprise par des principes abstraits. En fait, la référence à l'économie sociale et solidaire, aux valeurs mutualistes et coopératives semble tellement évidente, qu'elle n'est pas suffisante pour définir le projet. Elle ne suffit pas car elle ne permet pas de rendre compte réellement du projet politique, collectif et entrepreneurial. Le projet de GRAP a émergé justement car ses personnes souhaitaient aller au-delà des principes traditionnels de l'ESS : il s'agit de rendre ses règles d'action concrètes et de permettre d'en inventer des nouvelles par expérimentation. Ainsi, le risque de dégénérescence et d'isomorphisme est d'emblée intégré dans leur projet ; la gestion des différentes tensions entre les différentes logiques institutionnelles que l'organisation va traverser au cours de son activité est connue et doit être prise en charge dans les pratiques. Dès le premier séminaire de ce qui apparaît alors plus comme un collectif informel, émerge comme dimension cruciale du projet de GRAP, une « conception pragmatique de la valeur ».

« Une conception pragmatique de la valeur : il faut pratiquer, mettre en œuvre des choses collectivement qui fait apparaître de la valeur. Sinon, c'est de l'idéologie. »

« La pratique qui fait émerger la valeur. La valeur est intrinsèquement liée à la pratique. Pratique prend du sens (=valeur) en pratiquant. »

Discussion au cours du premier séminaire collectif de GRAP

L'ancrage dans l'économie solidaire ne doit donc pas pour eux être défini par des principes qu'ils auraient défini ex ante, avant l'action, mais par leurs pratiques quotidiennes de création de valeur-sens. Ils rejoignent en cela, et de façon tout à fait autodidacte, la conception de la valeur chez Dewey (2011), puisque les valeurs auxquelles ils sont tous très attachés, doivent être considérées d'abord comme des faits. Ce sont « ces faits qui se produisent » qui présentent des qualités et qui représentent « ceux à quoi ils tiennent ». (Bidet, Quéré, Truc, 2011) Ce pragmatisme de l'action impose donc un regard réflexif sur ces pratiques et donc une capacité à observer, à tracer les contours de ces pratiques. Il implique donc une certaine mise en forme de l'action dans les pratiques quotidiennes de l'organisation.

Transformer les règles du marché : une stratégie de conquête de pouvoir sur et par le marché

Si le projet de GRAP s'incarne dans des pratiques concrètes construites dans l'action, plutôt que dans la formulation de principes généraux et abstraits, ces actions ont bien un objectif stratégique et politique identifié.

Il s'agit tout d'abord de concevoir un espace d'action qui redonne du pouvoir aux individus. Le marché et l'activité économique est analysé comme un espace de pouvoir et de rapports de force, qu'il s'agit d'occuper et de conquérir. Plus encore, il est donc utilisé comme une ressource pour développer les capacités d'action des acteurs de l'organisation mais également de ses parties prenantes : redonner un pouvoir économique et politique au consommateur dans ses choix économiques (Dubuisson-Quellier, 2013), aux agriculteurs dans la capacité de maîtrise de marges et dans le maintien de leur activité, et aux salariés dans leur activité de vie et de travail.

Il ne s'agit donc pas seulement de développer un espace protégé d'activités économiques vertueuses, à l'image de ce qu'a pu devenir l'économie sociale ou le tiers secteur. Le projet est résolument offensif et vise à prendre des « *parts de marché à la GMS mais pas aux personnes qui développent le même type de projet.* » Il faut donc inventer des solutions techniques et de nouveaux outils servant à la consolidation et au développement de projets de distribution en circuits courts, mais également de montrer que ces solutions sont innovantes.

Construire un espace de coopération et de mutualisation

Pour parvenir à cette prise du pouvoir du marché, l'objectif stratégique est de développer un modèle organisationnel et innovant, fondé sur la coopération et la mutualisation des moyens. Les expériences professionnelles passées des acteurs de GRAP ont fait émerger un besoin de partage, de coopération et de réciprocité entre les différentes initiatives de l'économie solidaire. De même, la coopération et la mutualisation apparaît comme un outil pour acquérir un pouvoir sur le marché plus important et pérenniser les initiatives entrepreneuriales. La structuration du champ et la défense des circuits courts passe par l'invention de formes entrepreneuriales qui s'appuient sur des modèles économiques efficaces, solides et innovants.

2. Un modèle économique fondé sur la production d'un bien collectif et sur la solidarité

Le modèle économique décrit les modalités de création collective de valeur et plus largement la façon dont les relations économiques et marchandes au sein de l'organisation et avec l'environnement, sont ordonnées, régulées par l'organisation. Dans le cas de GRAP, il a la particularité d'être fondé sur le principe de la solidarité et de la réciprocité des parties prenantes de la coopérative impliquée dans un bien collectif. La définition de ce qui est collectif et ce qui doit être mis en commun est un point central car il vient finalement définir l'objet de l'organisation et justifie concrètement son existence. Vient ensuite la problématique de la construction des règles de partage des risques et du commun-

Il importe ici de montrer, encore une fois, comment les règles de partage des risques et de valeur, si elles ont été définies au préalable, sont constamment réinterrogées et questionnées à partir à la fois de critères de performances économiques et démocratiques, mais également en réponse aux situations et problèmes rencontrés.

Les frontières mouvantes du commun : ce que nous échangeons et créons ensemble

Le bien commun est incarné en premier lieu par une équipe interne de salariés qui prend en charge une grande partie de la gestion humaine, financière et quelque fois logistique des activités intégrées et associées. C'est le principal motif d'existence de GRAP : mutualisation des moyens pour se doter de fonctions supports partagés. Il s'agit ainsi d'un logiciel ERP Opensource, conçu et adapté aux besoins spécifiques de l'organisation, qui est utilisé par tous les membres intégrées mais sans que les informations ne soient pour autant complètement mutualisées. L'équipe interne joue ici le rôle de pivot pour réguler des relations économiques individualisées et conserver l'intégrité des données économiques et financières de chacun. La mise en commun permet également de se présenter collectivement auprès des partenaires institutionnels dans le cadre de demande de subventions mais également dans le cadre de participation à des manifestations collectives et publiques autour de l'économie solidaire, par exemple. La mutualisation des moyens incarnée par l'équipe interne permet de gagner en visibilité collective extérieure, mais également de gagner du temps sur le cœur de l'activité.

Mais, au-delà de cette mutualisation des ressources, le périmètre du commun s'est élargi, sans que cela n'ait été pensé véritablement au départ. Citons deux exemples significatifs de cette construction des règles et des relations par l'action.

Comme nous venons de le voir, l'équipe interne a très vite constitué le pivot de l'organisation, qui prend en charge les fonctions supports et régule les relations individuelles entre les membres. De fait, cette configuration en étoile, la distance géographique entre les différentes activités associées mais également les difficultés et la précarité des activités économiques développées par chacun pouvaient présager un renforcement de cette polarisation autour des « permanents » de GRAP. Des relations économiques ont pourtant émergé entre les membres intégrées et associées autour des problématiques d'achat des marchandises: de fait, beaucoup d'activités ont les mêmes besoins et les mêmes fournisseurs de produits agricoles et alimentaires. Ainsi, des arrangements informels et directs entre activités ont émergé pour permettre l'échange de marchandises entre les membres de la coopérative, en cas de rupture de stock ou de commandes groupées. Ces échanges de marchandises sont facturés au prix coûtant, tant que cela ne concerne pas le cœur de l'activité de l'entreprise.

Plus fondamentalement, la notion du bien commun s'est élargie progressivement et le niveau d'intégration économique des membres à GRAP s'est renforcé. GRAP a été très tôt soucieuse d'augmenter le nombre d'activités intégrées. Il s'agit effectivement d'alimenter les ressources financières communes qui constituent le cœur de l'activité, mais également de répondre à l'objectif de conquête d'un espace de marché et favoriser l'émergence de structures marchandes de commercialisation en circuits courts. GRAP s'est donc rapidement concentrée sur l'accompagnement de projets entrepreneuriaux, qui ont vocation à intégrer l'organisation en tant qu'activité intégrée. De la gestion collective de risques individuels, on progresse ainsi vers une gestion collective des risques : effectivement, GRAP, à la différence des CAE,

intervient directement dans le financement des activités et dans l'obtention des prêts. Cette mutation renforce donc le niveau d'intégration des activités au sein de GRAP, en accentuant les interdépendances entre elles : apparaît la nécessité de concevoir une stratégie collective qui engage collectivement les membres. La contribution coopérative ne constitue plus seulement la mesure de la contrepartie financière des fonctions mutualisées mais la marque de l'appartenance à une institution collective de biens communs.

Le périmètre du commun produit par GRAP a donc évolué à mesure que se développait l'organisation : elle est passée d'un projet de production d'un bien commun tangible, c'est-à-dire clairement identifié, à une production d'un bien commun aux périmètres à la fois plus flous et plus intégrés. Plus souples, car se développent des échanges marchands directs et horizontaux entre les membres et plus intégrateurs car une solidarité collective par la médiation concrète des interdépendances est créée entre les membres.

Les règles de partage du commun : ce que nous apportons au commun

Si les contours du commun évoluent avec la pratique et les situations, les règles de partage des risques sont évidemment sujettes à turbulence. Ces règles s'incarnent principalement dans la contribution coopérative, qui constitue l'élément crucial du modèle économique de GRAP fondé à la fois sur des critères économiques et des critères d'égalité entre les membres.

La question du calcul du montant de la contribution coopérative est associée à plusieurs enjeux. Elle constitue en premier lieu la principale ressource financière de GRAP. Elle est donc la variable à actionner pour résoudre les déséquilibres des comptes de l'organisation ou pour réaliser les besoins d'investissements. Elle constitue en même temps la mesure de l'implication en termes économiques de chacune des activités associées et intégrées au projet et à la production du bien commun. La contribution coopérative constitue enfin l'incarnation du principe de solidarité entre les membres.

Il s'agit alors de proposer de définir collectivement un mode de calcul qui intègre cette triple fonction et qui rend compte des situations réelles des personnes et des organisations impliquées dans le projet. Le travail collectif consiste, ainsi en fonction des situations et des impératifs du moment, à créer une règle d'engagements crédibles qui soit non seulement acceptable mais également applicable pour chacun (Ostrom). Ce travail est donc révisable en fonction des situations. Il fait donc l'objet de délibérations collectives où s'affrontent différents critères, correspondant aux situations individuelles, aspirations démocratiques, choix de développement stratégique.

La mesure adoptée a finalement privilégié deux critères : les ressources humaines à disposition de l'activité (contribution plancher en fonction du nombre d'Equivalent Temps Plein) et la valeur ajoutée générée par l'activité (contribution = % de la VA). De fait, le nombre de personnes engagées dans le projet entrepreneurial et la valeur ajoutée sont susceptibles de rendre compte de la taille du projet et des possibilités de l'implication de cette activité au sein du collectif GRAP.

Le degré de recours aux services de l'équipe interne n'a pas été retenu comme critère de mesure de la contribution. Il est effectivement clair qu'une petite structure en création

mobilise davantage l'équipe interne que les structures plus matures devenues plus autonomes. Or, ce sont justement elles qui n'ont pas encore les moyens de financer la mise en commun. De fait, le projet stratégique de développement de GRAP consiste justement à ne pas opérer de différenciation suivant le degré de développement des activités et donc de ne pas faire apparaître ce critère dans le mode de calcul de la contribution.

Finalement, la question de la mesure est tout aussi importante car elle permet à l'organisation collective de se doter de ressources collectives. C'est à la fois un mode de justification et une incarnation dans l'action des principes de solidarité et de réciprocité entre les différents membres⁶.

3. Le mode de régulation des voix et de prise de décision

GRAP constitue une action collective qui se veut démocratique. Elle s'appuie sur un ensemble de pratiques et de règles qui entendent permettre la prise de parole et de pouvoir de chacun de ses membres, la prise de décision en situation d'incertitude pour garantir la production collective du bien commun. Comme dans la régulation des échanges économiques, la posture adoptée est pragmatique : l'ambition n'est pas d'éradiquer le pouvoir, mais de l'identifier, le nommer, en construisant des outils de régulation et des leviers de participation. Il s'agit aussi de prendre acte de problématiques récurrentes qui sont rencontrées dans d'autres organisations de l'économie solidaire (notamment celles qui impliquent des entrepreneurs salariés comme les CAE), et de les traiter de façon frontale et pragmatique:

- Comment faire participer les personnes à la vie démocratique ? ? Il s'agit ici du problème du temps disponible à la vie démocratique. Le temps est effectivement une ressource aussi rare que précieuse pour des personnes souvent impliquées dans plusieurs projets entrepreneuriaux, ou plusieurs formes d'activité. (salarial, bénévoles, etc.) Derrière la question de la disponibilité, c'est donc directement la question de l'efficacité des dispositifs de participation qui est posée.
- Comment échapper ou du moins contrôler les effets de légitimité que les individus ne maîtrisent pas forcément : légitimité d'expérience, légitimité de formation, légitimité de terrain. Les individus ne sont en effet pas strictement égaux dans la participation à la vie démocratique et dans la prise de parole par exemple. Certains disposent de compétences acquises lors d'expériences préalables, dans l'histoire de l'organisation ou encore dans le capital social, dont ils disposent. Cela leur confère une légitimité et une place particulière dans l'organisation. Il s'agit alors pour l'organisation ne pas nier ces différences, d'utiliser ces ressources mais également d'être capable d'actionner des mécanismes de production de nouvelles compétences, de nouvelles légitimités et finalement de nouvelles capacités d'agir.

L'ouverture progressive de l'autorité de gestion

La forme de la gouvernance dans GRAP a été fortement déterminée au moment de l'émergence de l'organisation par les fondateurs et concepteurs du modèle d'entreprise. Ainsi,

⁶ De fait, les différentes formules proposées ne changent finalement pas beaucoup le montant de la contribution apportée par chacun. C'est donc aussi la justification et l'assurance que cette pratique incarne bien les principes de solidarité qui fondent l'organisation.

la figure d'une autorité de gestion, incarnée par une double fonction de gérance, est apparue autant nécessaire que souhaitable : nécessaire, car quand l'organisation n'était pas encore formalisée, les deux fondateurs ont dû concevoir les germes des pratiques et les dispositifs à mettre en œuvre pour développer leur projet ; souhaitable car leur conception de la démocratie n'est pas directe et doit dépasser le principe élémentaire d'un homme, une voix. Elle s'appuie sur l'existence, non pas de chefs qui décident seuls, mais de leaders, capables d'orienter et impulser des stratégies collectives, favoriser le développement des capacités d'actions des membres et l'émergence de nouveaux leaders. Ainsi, si la décentralisation est souhaitable, elle doit être croisée avec une vision globale qui assure une cohérence d'ensemble. Depuis la naissance de l'organisation, les deux fondateurs occupent la fonction de gérance, à partir d'un mandat formel et collectif de l'Assemblée Générale. En tant que gérants, ils sont responsables des comptes validés au moment des AG. Cet exercice de l'autorité de gestion se réalise toutefois de façon collective puisqu'occupée par deux personnes dont les activités, au cœur du développement et pilotage stratégique, se complètent : l'un est directement impliqué dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux, l'autre dans la gestion financière. De fait, cette fonction de dirigeants mandatés, en plus des activités et obligations qui lui est assignées, est également consacrée à la gestion des affaires courantes et à la régulation des relations entre les membres. Détenteurs d'une légitimité de terrain, ils sont les référents de l'organisation auxquels les personnes s'adressent pour échanger des informations. Cette position centrale des fondateurs au départ, a toutefois évolué avec le développement de l'organisation et la conception progressive de nouveaux modes de coordination et de décision. S'ils sont toujours centraux, l'autorité de gestion apparaît de plus en plus partagée et collective, s'organisant autour de plusieurs scènes de démocratie collective et de nouveaux membres pivots.

La multiplication des scènes de la démocratie collective

La démocratie n'implique pas obligatoirement de décider tous de tout... mais elle implique que toutes les décisions soient collégiales. Il importe donc de créer des scènes et des espaces d'expression et de prise de décision collective plus ou moins formelles qui réunissent les acteurs.

La première scène est bien évidemment fournie par les règles formelles des statuts coopératifs de la SCIC et des différentes instances de prise de décision qui en découlent, que sont les Assemblées Générales, la répartition en collèges de vote. Effectivement, le statut de SCIC permet de formaliser les voix des parties prenantes en lien avec l'organisation. Il correspond donc bien à la configuration organisationnelle de GRAP qui associe personnes morales et physiques, activités intégrées et associées, salariés et partenaires.

L'organisation de la SCIC a fait l'objet de nombreux débats durant l'année 2013 au sein du groupe de travail Vie coopérative et d'ateliers dédiés au sein des séminaires. Pour déterminer les pouvoirs de chaque collège, plusieurs critères/principes ont été utilisés :

- l'implication personnelle des associés du collège
- le risque porté par les associés du collège,
- permettre aux salariés de détenir plus de 50% des droits de vote (d'où distinction de ces derniers en deux collèges : équipe interne et activités intégrées).

- Donner moins de pouvoirs aux salariés de l'équipe interne par rapport aux activités intégrées (entrepreneurs salariés préférés aux salariés des fonctions supports)

La gouvernance de la SCIC a finalement été formalisée en 4 collèges en décembre 2013 :

Collège	Définition	Droits de vote
Activités intégrées	Salariés en CAPE ou CDI développant leur activité au sein de la coopérative	40 %
Activités associées	Personnes morales pour lesquelles la coopérative réalise des prestations de services de gestion administrative de manière continue	25 %
Equipe interne	Salariés en charge des services mutualisés rendus aux activités intégrées et associées	25 %
Partenaires et sympathisants	Toute personne physique ou morale apportant à la coopérative un soutien moral et/ou bénévole et/ou financier et ne relevant pas d'un autre collègue	10 %

Cette démocratie de représentation est importante car elle permet de classer les différents acteurs qui participent à l'expérience démocratique, en pondérant le poids de leurs voix, lors des votes de l'Assemblée Générale formelle annuelle. Elle fournit ainsi une légitimité formelle aux différentes voix qui participent plus ou moins directement au projet de l'organisation. Mais le vote de l'AG ne constitue finalement qu'un moment assez isolé dans la vie démocratique de l'organisation.

L'organisation démocratique de GRAP se prolonge donc dans d'autres scènes, dont certaines adoptent la forme projet (groupe de travail), quand d'autres sont plus traditionnelles et formelles (réunions de services mensuelles, etc.). Le comité d'appui et d'orientation est le lieu de décisions collectives concernant les décisions politique, stratégique et opérationnelle, mais également un espace d'échanges d'information entre les activités. Il conçoit les décisions et les projets, fait les arbitrages, à partir d'informations détenues essentiellement par les gérants et l'équipe interne. Au début, les membres avaient souvent tendance à valider les propositions amenées, peut-être par manque de compétences et d'expériences. Au fil du développement de l'organisation, la dynamique coopérative s'est néanmoins renforcée avec une participation plus active au comité. Ainsi, le processus d'évaluation des nouvelles activités candidates à l'intégration de GRAP s'est progressivement ouvert, avec une participation directe des membres du comité d'appui et d'orientation

Outiller la démocratie et les relations sociales dans l'organisation

L'exercice démocratique ne se limite pas aux scènes de délibération et de discussion collective. Il faut encore que les discussions, les prises de parole et les prises de décision soient régulées, contrôlés par une série de dispositifs de gestion. Il s'agit ici de garantir la participation de tous, empêcher les effets conscients et inconscients de la domination, et libérer la parole. Loin d'une organisation dominée par des pratiques informelles, GRAP devient alors une organisation réfléchie, réflexive, outillée, car dotée d'un réservoir de

dispositifs de gestion démocratique. Les membres de l'organisation se sont donc constitués une boîte à outils et dispositifs, provenant du champ de l'éducation populaire et des nouveaux champs de conceptualisation de la démocratie directe (sociocratie), dans lequel les membres puisent pour répondre à des situations ou des problématiques données. La plupart de ces dispositifs concerne l'animation de groupes, la désignation de responsabilités particulières et la prise de décision.

Les séminaires sont organisés, en alternant des petits groupes de travail et des grands groupes. Les réunions sont animées en utilisant des techniques de brainstorming, de positionnement sur des curseurs, théâtre forum, etc. Certains dispositifs obligent les participants à se positionner sur des questions cruciales pour briser les inhibitions et les tabous: le dispositif des questions malhonnêtes consiste à poser aux participants les questions tabous en lien direct avec un enjeu de l'organisation et les pousser à développer des arguments. Le principe de l'élection sans candidat est utilisé systématiquement pour attribuer une fonction, un rôle, un pouvoir à une personne, sans que celle-ci ne soit candidate. Il s'agit ainsi de supprimer les velléités de prise de pouvoir qui pourraient apparaître et d'opérer un recrutement sur la base de la confiance et la représentation de sa compétence et de sa capacité à occuper le poste.

Au-delà même de l'animation et la régulation des scènes de la démocratie collective, la sphère d'intervention de l'organisation collective concerne aussi les individus et les relations qu'ils entretiennent entre eux. L'organisation collective et démocratique a la responsabilité de pouvoir prendre en charge les individus et les vices provoqués par elle-même ; sinon les individus sont laissés à l'abandon. On a donc une réflexion et une expérimentation constante sur les outils et les dispositifs pour ne pas faire entrer l'arbitraire, le secret.

La fonction du médiateur illustre tout à fait cette vocation de l'organisation à prendre en charge les relations interpersonnelles. Comme toute organisation collective, des tensions interindividuelles existent dans l'organisation. Après discussions, il s'est agi alors de prendre en charge ces tensions avec la création d'une fonction de médiateur, occupée par un des membres de l'organisation. Celui-ci a vocation d'intervenir en amont et pendant la tension, afin de la désamorcer. La fonction de médiateur s'est en fait avérée assez inefficace, car intervenant trop tard dans la relation. Après réflexions et discussions, la fonction de médiation a été reformulée en principe de « l'ange gardien ». De fait, l'idée est que les individus, tous impliqués dans des situations stressantes (création activité, incertitude économique, etc.), ont besoin d'une écoute. Il s'agit alors de dédier à chacun, une personne disponible pour écouter les inquiétudes. Cette solution a l'avantage d'intervenir en amont d'une crise potentielle et d'introduire une relation de réciprocité puisque tous les membres de l'organisation sont concernés.

Conclusion

Notre article a pour ambition de pénétrer au cœur des initiatives d'entrepreneuriat collectif et solidaire qui expérimentent de nouvelles formes d'organisation démocratique. A partir de l'expérience de GRAP, nous avons tenté de montrer que ces organisations ne se caractérisent pas tellement par des principes généraux qui soutiennent l'action. Bien qu'elles soient, pour la plupart, inscrites dans les régulations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire, elles

ne se définissent pas non plus par des statuts. Leur spécificité réside dans l'existence de dispositifs d'action et de gestion en mouvement qui accompagnent au plus près les problématiques économiques et organisationnelles et qui sont sans cesse renouvelés et repensés. L'entreprise démocratique devient une organisation ouverte qui déjoue en permanence le risque de l'isomorphisme et de la dégénérescence.

Ces expériences restent bien évidemment marginales, et leur forme est par nature non stabilisée. Elles ne produisent pas toujours des emplois de qualité, mais reposent sur un engagement considérable de ceux qui y participent ; engagement, qui prend rarement la forme d'emploi stable et bien rémunéré. L'ensemble des personnes impliquées dans GRAP fournit un engagement quantitatif (heures de travail) et qualitatif (émotion, stress) considérable qui les amène à des situations de tension et des frontières très perméables entre vie professionnelle et vie privée. Cet enthousiasme constitue sans nul doute une ressource importante et cruciale pour l'organisation, que l'on ne retrouve pas dans les organisations conventionnelles, mais il peut aussi paradoxalement à terme menacer la pérennité de l'organisation, si celle-ci ne modifie ses méthodes et/ou si l'environnement socio-économique ne change pas. De même, la SCIC GRAP est encore récente ; son développement rapide et son expansion ont forcément un impact sur le champ de l'alimentaire alternatif et plus encore sur celui de la commercialisation de l'alimentaire. La stabilité de l'organisation dépend aussi du comportement de ces acteurs qui pourraient intégrer dans leurs propres pratiques des innovations produites par le collectif.

Comme GRAP, les organisations solidaires et démocratiques ne sont pas des organisations idéales, elles rencontrent des difficultés qu'elles essaient de résoudre. Rien ne dit qu'elles vont forcément réussir. Malgré cela, nous sommes certain(e)s que pénétrer la façon dont est conceptualisée l'action et les problèmes qu'ils rencontrent, constitue une excellente opportunité pour renouveler les analyses et les recherches sur l'économie sociale et solidaire, à partir d'une part, d'une approche pragmatique de la démocratie, de l'action collective et de la décision, et d'autre part, d'une approche en termes de biens communs.

Une conception extensive et intermédiée de la démocratie : un programme d'action et de recherche pragmatique

Nous avons tenté d'esquisser un cadre d'analyse qui rend compte des manières de faire et de penser des acteurs impliqués dans ces initiatives. Ainsi, ces expériences révèlent que le modèle de l'économie sociale et solidaire est capable de se réinventer sans cesse, sur la base de l'apprentissage des expériences passées mais également d'une conception extensive et intermédiée des processus démocratiques. Le principe démocratique ici ne constitue pas une idée abstraite, représentée par des principes et des institutions extérieures aux individus ; il est incarné dans les activités quotidiennes et les modes de vie des individus. Il se réalise ainsi au niveau micro des relations interindividuelles mais déborde aussi les frontières de l'organisation, ne se limitant pas aux relations entre salariés-actionnaires, mais englobant aussi les relations a priori purement commerciales. Le principe démocratique ne se suffit pas non plus à lui-même ou à quelques institutions de représentations, il repose sur une

technologie, composée de règles, de dispositifs et de pratiques qui organisent la participation et la prise de pouvoir des membres en tentant sans cesse de déjouer les déterminismes liées à l'action collective.

Ces premières conclusions sur ces formes démocratiques qui émergent dans les organisations solidaires amènent à considérer tout particulièrement les approches pragmatiques de l'action collective et de la décision, inspirées des travaux de J. Dewey et W. James et l'ethnométhodologie qui en découle (A. Ogien, 2001). L'ensemble de ces travaux, peu ou pas utilisés par les chercheurs qui s'intéressent aux ESS, sont pourtant connus des acteurs⁷ impliqués dans les mouvements de l'économie solidaire.

Ses analyses, qui trouvent leur origine dans la philosophie de Dewey et W. James notamment, proposent une conception processuelle de la réalité, vue en train de se faire. Elles permettent d'accorder de la valeur et un intérêt aux expérimentations qui échouent mais également aux doutes et aux incertitudes, éléments essentiels de tout processus innovant. (Lanciano, 2013, Latour, 2006, Akrich, Callon, Latour, 1988). Cela amène ainsi à dépasser les problématiques du découplage, de la dégénérescence et de l'isomorphisme institutionnel.

La production de valeurs communes comme gradient des entreprises démocratiques ?

En suivant Dacheux et Goujon (2013), l'analyse de GRAP nous invite à nous demander dans quelles mesures les organisations sociales et solidaires, au-delà de la production de biens collectifs et de valeur sociale, ne sont pas des organisations génératrices de biens communs. De façon différente des biens communs dans l'analyse d'Ostrom (1990), la forme organisationnelle, communautaire n'émerge pas pour gérer le bien commun, mais l'organisation communautaire produit elle-même du commun.

La valeur produite par GRAP peut être assimilée à du commun, car si elle participe à créer des ressources individuelles, appropriables sous forme de revenus, comme n'importe quelle entreprise, ainsi que des ressources collectives, strictement appropriables par ses membres, elle devient en même temps et délibérément une ressource ou plutôt un répertoire d'actions communes, fondées sur des pratiques de solidarité et de mutualité. Le modèle de l'entreprise GRAP dans le cadre des communs démocratiques révèle qu'un modèle économique consistant et innovant peut associer des règles solidaires de création et de partage de ressources avec des règles démocratiques d'auto-organisation. Ce n'est plus l'âge du premier socialisme, ni de l'autogestion, c'est peut-être la nouvelle ère –pragmatiquement révolutionnaire – du commun qui se découvre.

⁷ Les ouvrages de Dewey consacrés à l'éducation constituent des références dans les mouvements d'éducation populaire.

Bibliographie

- Akrich M., Callon M., Latour B., 1988, A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement, *Annales des Mines : Gérer et comprendre*. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/08/17/41/PDF/SuccesInnovation.pdf>
- Cefaï D., 2010, « Politique de l'association : engagement public et économie solidaire. À propos de *Politique de l'association* de Jean-Louis Laville », *SociologieS*, Revue de l'Association internationale des sociologues de langue française
- Battilana, J., Dorado, S. 2010, Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations, *Academy of Management Journal*, vol.53, n°6, pp. 1419-1440.
- Battilana, J. & Lee, M., 2014, Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 144.
- Bidet A, Quéré L, Truc G, 2011, « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs », in Dewey John, 2011, *La formation des valeurs* (traduit par A. Bidet, L. Quéré, G. Truc), La découverte, « Les empêcheurs de penser en rond », Paris, p. 5-64
- Chaniel Philippe et Laville Jean-Louis, 2002, « L'économie solidaire : une question politique », *Mouvements*, 2002/1 no19, p. 11-20. DOI : 10.3917/mouv.019.0011
- Château Terrisse, P., 2012, Le dispositif de gestion des organisationnels hybrides, régulateurs de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire, *Management & Avenir*, vol. 54, pp. 145-167
- Dacheux E., Goujon D., 2103, Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS, *Management et Avenir*, n°65
- Dewey John, 2011, *La formation des valeurs* (traduit par A. Bidet, L. Quéré, G. Truc), La découverte, « Les empêcheurs de penser en rond », Paris, p. 5-64
- Dewey J., 1939, *Creative Democracy —The Task before us*, Texte d'une conférence préparée en 1939 à l'occasion d'un congrès d'anniversaire, <http://www.beloit.edu/~pbk/dewey.html>
- Dubuisson-Quellier, 2013, "A Market Mediation Strategy: How Social Movements Seek to Change Firms' Practices by Promoting New Principles of Product Valuation", *Organization Studies*, may
- Gand S. et Segrestin B., 2009, Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques », *Entreprises et histoire*, vol. 4 n° 57, p. 126-140
- Gardin L. et Laville JL., 2009, Entreprise sociale et nouvelles solidarités en Europe, in *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, pp.229-294
- Guillermin K., 2008, *Prise de décision et coordination des acteurs dans une entreprise démocratique : le cas d'Oxalis SCOP*, entre processus délibératif de co-construction des décisions et phénomène de leadership, mémoire de master 2 recherche en Sciences de Gestion, LEST, Université de la Méditerranée Aix-Marseille 2
- Hély M, Moulévrier P., 2013, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, La Dispute, coll. « Travail et salariat », 219 p
- Heras-Saizarbitoria, 2014, The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice, *Organization* September 2014 vol. 21 no. 5 645-665
- La Manufacture Coopérative, 2014, *Faire société : le choix des coopératives*, Editions du

Croquant, Bellecombe-en-Bauges

Lanciano É., 2013, Révéler la fabrique (cachée) de l'innovation - Les ressources des Très Petites Entreprises (TPE) pour activer des processus innovants, Journée d'étude « Le travail dans les Très Petites Entreprises, Université Lyon 2

Lanciano É., 2014, Comment le district trouve-t-il de nouvelles façons d'être grand ? La reconfiguration des liens avec le territoire dans les districts industriels italiens : le cas du district de la chaussure de Montebelluna, *Entreprises et Histoire*, n° 74 d'avril 2014

Lanciano É., Saleilles S., 2014, Processus de construction d'un champ d'innovation: le cas de l'alimentaire alternatif dans la métropole lyonnaise, Journées Doriot « Entrepreneuriat et Société, Rabat, 15-16 mai

Lanciano É., Saleilles S., 2011, « Le travail institutionnel du mouvement des Amap », *Revue française de gestion*, vol. 8 n°217, p. 155-172

Latour B., 2006, *Changer la société. Refaire de la sociologie*, Editions La Découverte

Laville Jean-Louis, 2014, « Socio-économie et démocratie. L'apport de l'interdisciplinarité », *Revue Française de Socio-Économie*, 2014/1 n° 13, p. 249-258.

Meyer J. W., Rowan B., 1977, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363

Ogien A., 2001, L'autre sociologie, in de Fornel, Ogien A., Quéré L., 2001, *L'ethnométhodologie, Une sociologie radicale*, La Découverte

Ostrom, E., 1990, *Governing the Commons. The evolution of Institutions for collective action*, Cambridge University Press

Petrella F. and Richez-Battesti N., 2014, "Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies", *Journal of Innovation Economics & Management*, 14 (2), p. 143-156. DOI : 10.3917/jie.014.0143. www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2014-2-page-143.htm.

Petrella F. et Richez-Battesti N., 2010 Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? entre similitudes et divergences..., Journées du RIUESS, Luxembourg

Servet JM. 2012, « Les sociétés civiles entre risques ploutocratiques de la philanthropie et alternatives solidaires : une lecture polanyienne », *Mondes en développement*, 2012/3 n°159, p. 89-89. DOI : 10.3917/med.159.0089

Veyer S. et Sangiorgio J., 2006, L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des coopératives d'activités et d'emploi, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5 n°2, p. 89-102